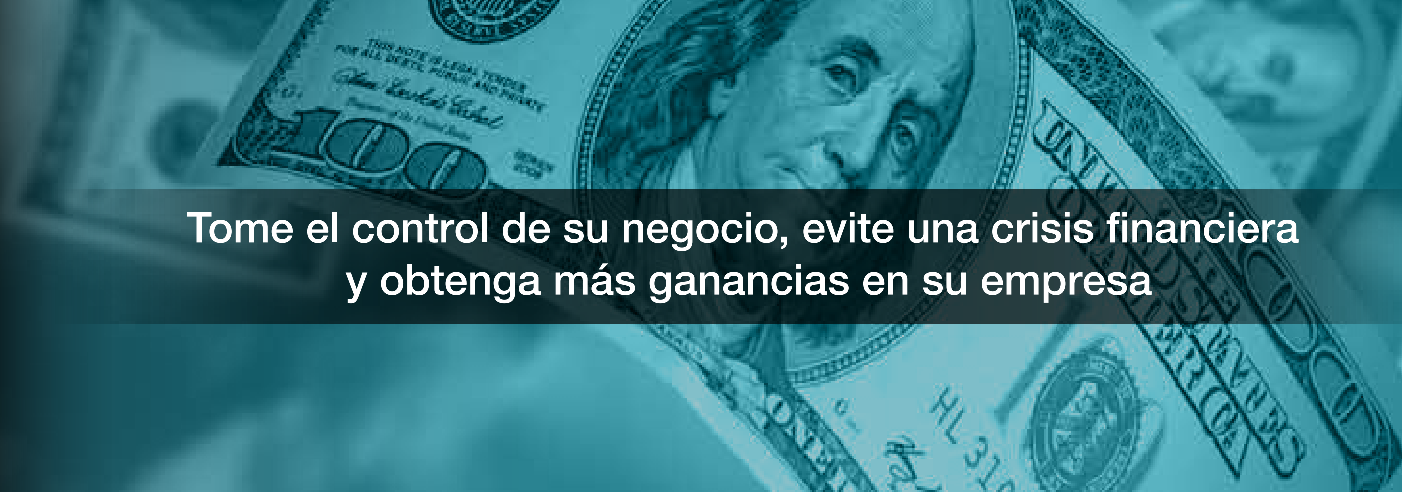
Enrique Montenegro



REPORTE ESPECIAL

Crisis Financiera

12 Medidas para evitarla



Tome el control de su negocio, evite una crisis financiera y obtenga más ganancias en su empresa



Editorial Ave Fénix

www.editorialavefenix.com

REPORTE ESPECIAL

Crisis Financiera

12 Medidas para evitarla

Tome el control de su negocio, evite una crisis financiera y obtenga más ganancias en su empresa



Editorial Ave Fénix

Tabla de contenido

PARTE I

Introducción

El flujo de caja es la base del control

¿Está su empresa en crisis? ¿Es un problema de ventas, un problema en el área de operaciones o es un problema financiero? ¿Cuál es la diferencia? ¿Cómo saber si su empresa está enfrentando un estado de insolvencia?

En realidad, darse cuenta no es difícil:

¡La empresa no puede pagar sus cuentas!

Muchos son los síntomas de problemas financieros en las empresas, relacionados con la pérdida de liquidez (no hay solvencia en la empresa):

- Los proveedores comienzan a presionar, algunas veces suspenden la entrega de materias primas o productos.
- Los impuestos se pagan atrasados.
- Hay problemas para cubrir los salarios de los trabajadores cada quincena.
- También se comienza a atrasar el pago de los alquileres y otros gastos fijos.
- Se pagan atrasadas las cuentas de los préstamos bancarios.
- Quizás el financiero o contador empieza a recomendar que se debe descontar facturas.
- Algunos productos no se pueden vender porque no hay existencias en las bodegas.

Estos y otros muchos síntomas indican que la empresa está enfrentando una grave crisis en el flujo de caja; pero es importante entender que en realidad ese no es problema.

El problema es darse cuenta muy tarde y no haber detenido la hemorragia a tiempo.

Quizás una mala administración de la tesorería haya agravado el problema, pero usualmente el problema lo encontramos en:

- El volumen de ventas que está produciendo la empresa: No se logra llegar al nivel de punto de equilibrio.
- En los costos de producción, las materias primas o los productos han aumentado de precio y los precios de venta no se han podido ajustar debido a la competencia.
- En los costos de operación, los costos fijos son lo que más carcomen las ganancias de una empresa.
- En los márgenes de utilidad y en los márgenes de contribución, se obtienen menos ganancias por cada producto o servicio que ofrece la empresa.
- Podría estar también en el costo de la estructura administrativa que sostiene la empresa. El "back office" se ha vuelto más pesado.
- O en la carga financiera y el peso de las amortizaciones sobre el flujo de caja.
- Quizás en la carga tributaria que le corresponde a la empresa.

PARTE II

Reconociendo la situación, aceptación y preparación

Cinco consejos antes de comenzar

Para tomar decisiones acertadas, la primero es reconocer la situación, determinar las causas del problema, aceptarlo si existe y prepararse para enfrentarlo.

Estas son algunas sugerencias para la gestión gerencial en épocas de crisis:

1. La mente tiene que mantenerse fría para tomar decisiones impulsivas.

2. Establecer en agenda un tiempo destinado sólo a evaluar, analizar y trabajar sobre el problema o la situación que se enfrenta hasta tener la solución más acertada.

3. Asegurar que la información recibida en todo este proceso sea confiable.

4. Asegurarse de elegir un equipo de trabajo consistente y calificado que nos acompañe en el proceso.

5. Sobre todo, no entrar en pánico, mantener la calma, tomar el control de los pensamientos y sentimientos para que las decisiones y las acciones sean coherentes, consistentes y acertadas.

En la siguiente parte de este reporte, propondré 12 medidas concretas para implementar inmediatamente e iniciar el proceso.

Estas medidas serán útiles tanto para empresas que ya están enfrentando una crisis severa en sus negocios, como para empresas rentables y exitosas. Toda empresa puede y debe aplicar esas medidas, que son correctivas; pero también preventivas a la vez.

Tomar decisiones acertadas en tiempos de crisis, tiene una fuerte carga emocional y eso puede distorsionar la capacidad analítica y el proceso de decisión.

Las personas de más confianza deben saber, que el tratamiento va a doler.

Reingeniería Financiera

En mis conferencias digo lo siguiente:

> *"Me hice "**famoso**" allá por el año 2003. Famoso de la "mala manera": Me estaba comenzando a dedicar exclusivamente a la Consultoría Gerencial, después de veinte años dedicado a supervisar y asesorar en la parte financiera-contable de medianas empresas.*
>
> *Por alguna extraña fortuna del destino, los clientes que empezaron a llegar eran empresas que estaban enfrentando crisis severas. Me llamaban para diagnosticar la situación y plantear un tratamiento intensivo que frenara la crisis.*
>
> *Cuando llegaba a los bancos a negociar deudas me decían: ¿Con quién estás ahora?*
>
> *Fue así como me convertí en un* **experto de la "Reingeniería Financiera".**
>
> *Aún ahora, diez años después la mayoría de los clientes que atiendo me llaman para resolver problemas financieros; pero sobre todo para mejorar la rentabilidad de sus empresas y prepararse para llevar sus empresas al siguiente nivel de crecimiento."*

Las empresas pasan por épocas difíciles, sucede con frecuencia, igual que en las familias. Lo he visto con tanta frecuencia que he llegado a pensar que debe ser natural, que debe ser parte del proceso de crecer. El empresario, muchas veces, se ve obligado a tomar decisiones arriesgadas o con poca información.

El riesgo y la incertidumbre forman parte de la vida en una empresa. Los Gerentes y empresarios saben que deben enfrentarse a eso todos los días.

He podido experimentar con esos clientes, el poder de las decisiones tenaces. Estar a punto de perderlo todo, enfrentar los miedos y ponerse de frente ante lo que más temen, los hace tomar decisiones radicales para enfrentar la crisis.

El mayor temor de un empresario es ver morir su empresa.

¿Qué es la insolvencia en las empresas?

Las empresas pueden llegar a padecer diferentes tipos de problemas financieros, uno de ellos es la "pérdida de solvencia". He visto muchas empresas tremendamente rentables, pero enfrentando problemas de liquidez. He visto empresas que están creciendo en ventas, pero con problemas graves de liquidez.

La "insolvencia financiera" es la pérdida de liquidez en la tesorería. Esto significa que la empresa no genera suficiente flujo de caja para cumplir con sus compromisos de corto plazo.

Es decir, la empresa comienza a tener dificultades para:

- Pagar los gastos fijos.
- Pagar a tiempo las facturas a sus proveedores.
- Pagar con holgura los gastos operativos como lo salarios, alquileres, mantenimiento, insumos, etcétera.
- Para pagar los impuestos y otras obligaciones al gobierno y sus instituciones.
- Pagar puntualmente las cuotas de los préstamos bancarios.

Perder liquidez en la empresa, es como cuando un ser humano pierde la capacidad en sus pulmones, menos aire llega a las células, al cerebro y el sistema linfático comienza a atrofiarse debido a que el aire no llega con la misma fuerza para activar sus mecanismos.

Llegar a un estado de insolvencia no es el problema, ni siquiera es un síntoma. La "insolvencia" es una enfermedad que mata.

La pérdida de la solvencia no es un síntoma. En realidad los síntomas se comienzan a dar meses antes. Los empresarios sagaces, de una o de otra forma, logran "jinetear" los compromisos.

Lo pueden hacer:

- Aumentando el plazo de pago a los proveedores.
- Ejerciendo una presión mucho más fuerte sobre los clientes para que paguen puntualmente sus factores.
- Descontando facturas.
- Pidiendo préstamos de línea de crédito.
- "Ahorrando" en mantenimiento o servicio al cliente.

Esos son solo remedios que "quitan el dolor" temporalmente, pero que no resuelven el problema. La "falta de liquidez" tampoco es la causa.

Podría ser la causa de la eventual muerte de la empresa, pero las causas están en otro lugar.

Si la insolvencia no se resuelve, la empresa puede pasar a un estado de quiebra técnica y luego a una quiebra devastadora.

Las causas de la insolvencia

Hay muchas causas que llevan a una empresa a un estado de insolvencia.

Algunas son:

- Las ventas ya no alcanzan para generar el margen de contribución que la empresa requiere.
- Los márgenes de contribución o ganancia bruta, han bajado debido a la competencia o debido a que los costos de producción han aumentado.
- La empresa tiene costos fijos más altos.
- El nivel de endeudamiento de la empresa es más alto, y eso aumenta los compromisos mensuales para pagar las amortizaciones y los intereses a los acreedores.
- Existen fugas de dinero, de inventarios o de ganancias que la Gerencia no ha podido detectar ni medir.

¿Por qué los empresarios se enteran tarde?

Sucede igual que con las enfermedades. Nos sentimos bien o no tan mal. No nos chequeamos con frecuencia para mirar nuestro estado de salud. Estamos tan ocupados, que no le damos importancia a algunas señales de alerta.

Igual sucede con los empresarios:

- La Gerencia no cuenta con información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial.

- La empresa no ha implementado sistema de control que aseguren el buen uso de los diferentes recursos: instalaciones, maquinaria y equipo.

- La empresa no cuenta con controles prácticos y efectivos para controlar la tesorería de la empresa y las partidas que son más impactantes:
    - o El efectivo y las cuentas bancarias
    - o Las cuentas por cobrar comerciales
    - o Los inventarios
    - o Las cuentas por pagar comerciales

- La empresa no tiene controles efectivos que indiquen la rentabilidad de las operaciones, de los productos que compra y vende, de los productos que fabricar y comercializa, de los servicios que ofrece. No tiene herramienta para determinar cuáles son las unidades que sí producen ganancias y las que producen pérdidas.

- La Gerencia no ha establecido un presupuesto para el control de los Gastos Fijos y así evitar que el Punto de Equilibrio requerido de la empresa siga aumentando.

PARTE III

Tome acción, tome el control, aplique las medidas

Se necesitan agallas para comenzar

Ahora le deseo recomendar los pasos básicos para comenzar con el tratamiento, algo como "preparar el organismo" para luego aplicar la "quimioterapia" que requiere una empresa en crisis.

Este breve reporte no alcanza para cubrir todos los pasos que se deben dar para sacar una empresa de una crisis severa. En nuestra página www.enriquemontenegro.com he incluido artículos que complementan dicha información. Luego le haré llegar, por correo electrónico, más información y otros materiales con herramientas precisas, según sea la gravedad del problema y las causas de la crisis.

El ingrediente principal que debe tener el empresario, ante es una crisis es:

¡Muchas agallas!

Casi todos los empresarios tienen agallas, carácter y energía. Así fue como crearon sus empresas, pero en crisis es como el oro que se prueba en el fuego. En la lucha en donde se destacan los valientes.

12 Medidas para tomar el control y detener la "hemorragia"

Medida #1

La Gerencia debe tomar control de todo el sistema financiero y contable que maneja. Debe contar con un equipo de profesionales calificados y competentes que comiencen a producir información de calidad, útil, confiable y oportuna. Debe sacar a los mediocres y contratar personal con experiencia y calificado.

Medida #2

La Gerencia debe implementar inmediatamente los tres organismos que complementan el trabajo de la Gerencia General en la toma de decisiones estratégicas y operativas:

a. La Asamblea de Accionistas (si la empresa es de varios socios)
b. Junta Directiva (lo recomiendo buscando gente externa que aporte experiencia y conocimiento)
c. El Comité Gerencial.

Medida #3

Por supuesto que lo ideal sería contratar asesoría externa en el área de reingeniería financiera. Sería el equivalente al médico especialista cuando se padece una grave enfermedad, no puede ser atendido por un generalista. ¿No puede pagarlo? Claro que sí: "Del cuero salen las correas", dicen en el campo. ¿O es que acudiría a un médico especialista cuando ya esté sano?

Medida #4

Sería perfecto contratar un auditor externo que asegure la calidad de la información financiera.

Medida #5

Todos deben estar enterados de la situación que la empresa está enfrentando. La enfermedad debe ser reconocida y aceptada por todos. Luego se irán enterando de las causas que los llevó a esa situación y de las medidas que serán tomadas para enfrentar la situación.

Medida #6

La Gerencia debe contar con información financiera útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial:

a. Balance de Situación Financiera
b. Estado de Resultados de la empresa y por departamentos (O proyectos).
c. Estado de Origen y Aplicación de fondos.

Medida #7

La empresa debe implementar herramientas para el manejo seguro de la tesorería y el efectivo de la empresa:

a. Firmas mancomunadas en el registro de firmas y en la sucursal electrónica.
b. Todo pago debe ser autorizado por una persona de alta confianza. Sería la figura del Tesorero o Gerente de Compras, o ambos.
c. Conciliaciones bancarias todas las semanas.
d. Un reporte del ingreso y uso de los fondos, cada semana.
e. Una herramienta de planificación del efectivo a 10 semanas, proyectado.

Medida #8

Nombrar un personal responsable que se asegure del buen manejo de cada uno de los recursos físicos de la empresa: instalaciones, maquinaria y equipo. Esto incluye su buen funcionamiento y el mantenimiento preventivo.

Medida #9

Implementar controles de bajo costo, pero muy efectivos y prácticos para controlar las partidas del capital de trabajo que tienen relación con el "estado de insolvencia":

- o El efectivo y las cuentas bancarias (ver el punto 7)
- o Las cuentas por cobrar comerciales
- o Los inventarios
- o Las cuentas por pagar comerciales

Medida #10

Implementar herramientas de control de rentabilidad y costos para determinar el margen de contribución o ganancia bruta de los productos y servicios que vende.

Esto debe incluir lo siguiente:

a. Determinar y medir la empresa por centros de costos, para las unidades que no generan facturación.

b. Establecer los centros de utilidad para las unidades que sí generan ventas, tiene costos variables y deben producir rentabilidad.

c. Esto implica conocer el valor de la inversión que tiene cada una las unidades mencionadas en el punto anterior.

d. Implementar herramientas de costeo individual, para estar en capacidad de costear no sólo las unidades o centros de utilidad, sino también cada uno de los productos y servicios que se venden.

e. Los productos o unidades que no generan ganancias deben ser eliminados, cuando no sea posible llevarlas a generar margen de contribución. Es una decisión muy radical, de cuidado; pero necesaria.

Medida #11

Definir un presupuesto mensual y anual para la empresa y para cada uno de los centros de costos y de los centros de utilidad. Cada mes la Gerencia debe recibir un reporte que compare los presupuestado con lo real.

Medida #12

Proyectar el Estados de Resultados y un Flujo de Caja para los próximos doce meses.

Gerenciar en el corto plazo

Bajo un estado de emergencia, la empresa debe ser administrada mediante planes de largo plazo, pero con acciones inmediatas de corto plazo.

Sugiero a mis clientes de consultoría asumir un nuevo “periodo contable”: **el semanal.**
La empresa debe ser administrada SEMANALMENTE. Este cortísimo plazo permite determinar si las acciones correctivas están dando resultados.

Sería el mismo caso de un ser humano que es mantenido en **el área de emergencias** luego de un accidente, un paro cardiaco o una enfermedad gravísima. Las atenciones son inmediatas, porque las reacciones a los tratamientos también lo son.

En un estado de emergencia, provocado por el estado de insolvencia de una empresa, se requiere de medidas muy bien pensadas, decisiones ponderadas pero resueltas, implementación con sentido de urgencia.

¿Quiénes deben acompañarlo en este proceso?

En un estado de emergencia el empresario o Gerente General, requiere de personal con las siguientes características:

- Personas leales a la empresa y comprometidas. Hay que saber con quién se cuenta.

- Personas calificadas, competentes, disciplinas y enfocadas en su tarea.

- Pero sobre todo, responsables por los resultados deseados. La Gerencia debe ser capaz de indicarle a cada miembro del equipo cuáles son los resultados específicos, concretos y medibles que se esperan de su función en la empresa.

PARTE IV

Conclusiones

Sé que aconsejar puede parecer sencillo si se tiene el conocimiento técnico y la experiencia. Sé que decir "HAZ ESTO" es fácil. Sé que es difícil enfrentar situaciones de crisis y tomar decisiones correctas.

Pero, mi experiencia de treinta años asesorando y acompañando a cientos de empresarios en las más diversas actividades económicas me acredita para decir: **Sí, sí se puede.**

Todo el proceso que te he expuesto se resume en dos pasos:

PASO # 1

El primer paso, siempre es el mismo, aplica a las empresas y aplica a la vida personal también:

Reconocer la situación y aceptarla.

PASO # 2

El segundo paso, es tomar acción para tomar las medidas correctivas necesarias. Es tomar cada una de las 12 medidas mencionadas e implementar inmediatamente.

Sí, sí es posible salir airoso de una crisis financiera.

En los últimos diez años he intervenido en procesos muy intensos de reingeniería financiera. Todos, exceptos dos casos muy particulares, lograron salir airosos. Ya hablaré sobre esos dos casos, cuando trate los temas de las decisiones en empresas familiares y el ingreso de la segunda generación a las empresas.

Pero los casos de éxito, son los que más me han enseñado que con agallas sí se logra salir de las situaciones más graves y angustiantes que pasan los empresarios en sus negocios.

No le mires el rostro…

En mis conferencias me han escuchado decir esto otro:

> *"Cuando alguien venga y te hable de negocios, o pretenda darte consejos, o quiera instruir sobre cómo emprender con éxito, no le mires el rostro… mírale las rodillas. Si las tienes golpeadas, heridas y marcadas, préstale atención. Algo o mucho tiene por enseñarte."*

He querido escribir este breve reporte, como un aporte a tantos emprendedores y empresarios que con entusiasmo, ilusión y esfuerzo están creando empresas y generando riqueza para ellos, para sus familias y para las comunidades sus negocios, generando más fuentes de trabajo, nuevas oportunidades y una economía más pujante.

Estoy seguro que estos aportes serán útiles tanto para los que ya están enfrentando una crisis severa, como para aquellos que solo están escuchando a lo lejos *"el rumor de las piedras correr por el río".*

Para quienes tienen empresas disfrutando de flujos de caja holgados, que sirva para prevenir y tomar control ahora que es tiempo.

Muchas veces la crisis se comienza a cultivar cuando nos sentimos “airosos y nublados por el éxito”. Sentimos que el mundo está en nuestras manos y que lo podemos todo.

Te ves muy bien, pero…

Uno de mis clientes fue al médico hace algunos años, y nos cuenta esto con una risa en el rostro porque él iba por un chequeo de rutina; el médico le dice: “Tengo que decirte que te ves muy bien, pero estás muy mal”. Mi amigo y cliente, que realmente se veía muy bien, tuvo que someterse a un tratamiento intenso para evitar un paro cardiaco.

Las 12 medidas que he compartido en este reporte, deben ser utilizadas por todas las empresas: pequeñas, medianas y grandes; y en cualquier situación en que se encuentren: sanas o enfermas financieramente.

Estas serían las medidas inmediatas para confrontar el estado de estado de emergencia.
Si su empresa está enfrentando ahora mismo una situación financiera difícil o el *“ruido”* empieza a escucharse, sugiero contratar un **“Diagnóstico Financiero”** para determinar dónde puede estar la situación y cuáles son los áreas que deben ser tratadas.

Si sabe que su empresas está en grave crisis y requiere tratamiento inmediato, puedes ingresar a esta página y revisar la información sobre mi Servicio VIP PLATINO de Consultoría Virtual: **www.coachvipplatino.com**

En la siguiente página presento un Listado de Verificación para determinar si está listo para enfrentar una crisis. También es útil para saber si cuenta con lo necesario para evitarla.
Y en la última página presentaré una lista de recursos para los emprendedores y empresarios que desean llevar sus empresas al siguiente nivel de crecimiento.

> *“El crecimiento verdadero no es el crecimiento de las ventas: es el crecimiento de las ganancias; pero las ganancias que pueden ser convertidas en flujo de caja, que es la principal fuente de riqueza en las empresas.” (Enrique Montenegro[1])*

[1] Nota: Enrique Núñez Montenegro es consultor de empresas, conferencista internacional y escritor de negocios. Lleva treinta años asesorando y acompañando a cientos de empresarios en las más diversas actividades económicas. Utiliza el seudónimo Enrique Montenegro como marca comercial para la literatura que produce. Más información en www.enriquemontenegro.com

PARTE V

Tabla de verificación

LISTADO DE VERIFICACION - CHECK LIST

Lo que se necesita para evitar y/o enfrentar una crisis

	CUESTIONARIO	Sí	No
1.	¿Dispone de Estados Financieros analíticos antes del día 10 de cada mes? (Balance de Situación + Estados de Resultados + Flujo de Caja)		
2.	¿Cuenta con una herramienta de planificación del Flujo de Caja y Presupuesto para los próximos 12 meses?		
3.	¿Se reúne cada semana con un Comité Gerencial formado por la Gerencia General y los Jefes de Departamento?		
4.	¿Conocer los Resultados Financieros de cada uno de los Centros de Utilidad y de los Centros de Costo de su empresa?		
5.	¿Cuenta con un sistema de Costeo de la Producción que le diga cuál es el costo unitario de cada producto o servicio que ofrece?		
6.	¿Conoce el Margen de Contribución de su empresa y de cada uno de los Centros de Utilidad?		
7.	¿Tiene claramente separadas las funciones del Contador General y de un Tesorero dentro de la empresa que aseguren el buen manejo de la Tesorería y los Flujos?		
8.	¿Se reúne periódicamente (mensual o trimestralmente) con sus socios o con la Junta Directiva?		
9.	¿Han definido claramente la visión, la misión y el propósito de la empresa, tanto desde el punto de vista de los clientes como desde el punto de vista de la rentabilidad y riqueza esperada?		
10.	¿Puede decir que cuenta con gente: disciplinada, comprometida, leal, enfocada, metódica y responsable por los resultados deseados?		
11.	¿Tiene cada persona en su empresa claramente definida la misión del puesto que desempeño y los resultados deseados de su rol?		
12.	¿Puede decir claramente hoy cuál es la situación financiera de su empresa y los resultados de su negocio, así como describir las causas que lo han llevado a esa situación, esa esta negativa o positiva?		

PARTE V1

Recursos

1. Página personal de Enrique Núñez, Consultor de Empresas
http://www.enriquemontenegro.com

2. Página para contratar los servicios de consultoría gerencial
http://www.coachvipplatino.com

3. Blog de FundaPymes.com con artículos, comentarios y consejos para emprendedores y dueños de negocios.
http://www.fundapymes.com

4. Conferencia virtual, gratuita, "Los 30 Peores Errores del Emprendedor".
http://www.30errores.com

5. Página en Facebook de Enrique Montenegro
https://www.facebook.com/coachmasganancias

6. Página en Facebook de FundaPymes.
https://www.facebook.com/webfundapymes

Crisis Financiera

12 Medidas para evitarla



ENRIQUE MONTENEGRO

¿Cuáles son los síntomas que se empiezan a manifestar en las empresas, pequeñas o medianas, cuando está cerca una crisis financiera? ¿Es posible detectar a tiempo un problema, resolverlo antes de que se convierta en una enfermedad mortal y retomar el rumbo de la empresa? ¿Qué medidas preventivas y de contención debe implementar un empresario en sus negocios para tomar el control, mantener la empresa rentable, en crecimiento y en ruta al siguiente nivel de crecimiento.

Cada año, nacen miles de nuevas empresas en nuestros países latinoamericanos. Solo el cincuenta por ciento llegarán a su primer año de vida y menos del cinco por ciento de esas empresas llegarán exitosas y rentable a su quinto año.

Sucede con frecuencia que los síntomas se confunden con la enfermedad. Sucede con nosotros los seremos humanos y sucede también con nuestras empresas. Sucede también con frecuencia que muchos empresarios, en todo tamaño de empresa, incluso en las grandes empresas, se dan cuenta demasiado tarde de un problema que puede llevar a la quiebra su negocio.

Conozca en este libro las 21 medidas que debes adoptar en tu empresa para prevenir una crisis que amenace la existencia y la rentabilidad de tu negocio, ármate con esas herramientas para tomar el control de tu Cash Flow (Flujo de Caja).

¿Está su empresa en crisis? ¿Qué medidas tomar en un estado de crisis severo? ¿Cómo aplicar herramientas de reingeniería financiera antes de que sea demasiado tarde? ¿Qué es la insolvencia en las empresas y cuáles son sus causas?¿Por qué los empresarios se enteran tarde de una crisis en sus negocios? ¿Cómo gerenciar exitosamente el corto plazo en tiempos de crisis? ¿Quiénes te deben acompañar en este proceso?¿Cuáles son las 21 medidas urgentes que debes implementar para tomar el control de tu negocio y detener la “hemorragia” antes de que se desangre tu empresa?

El autor de este Reporte Especial, Enrique Núñez Montenegro, es consultor de empresas, conferencista internacional y escritor de negocios, lleva treinta años acompañando y asesorando a cientos de empresas en las más diversas actividades económicas. Su página web www.enriquemontenegro.com



www.editorialavefenix.com